

13

**PALAVRAS:
A FERRAMENTA DO EXECUTIVO**

Alain Chanlat e Renée Bédard

Título original: *La gestion, une affaire de parole*

Tradução: *Mauro Tapias Gomes*

28/08

"O comércio humano, antes de ser julgado pelos procedimentos contábeis e pela ciência dos mercados, é uma questão de palavras."

Pierre Legendre

Quando pedimos a um executivo que descreva seu trabalho cotidiano na empresa, ele responde que passa o dia a tomar decisões, a planejar, dirigir, coordenar, e que seu sucesso depende da maneira como desempenha tais funções. Essa resposta corresponde ao que habitualmente se encontra escrito, desde Fayol, nos livros de administração. Muitas vezes, o executivo acrescenta que deve consagrar boa parte de seu tempo a tentar equacionar problemas humanos. De fato, um estudo já clássico (Mintzberg, 1973), cujos resultados continuam a confirmar-se, mostrou que na essência da função do executivo está o envolvimento em múltiplos intercâmbios verbais: com seus superiores, subordinados, pares, e com toda a gama de agentes externos à empresa. Realmente, todos os dias o administrador de empresas vê-se imerso num oceano de palavras, o qual monopoliza dois terços de sua atividade profissional.

Nesta perspectiva, a palavra e, em especial, a fala, torna-se o instrumento por excelência da ação do executivo, o meio essencial para entrar em contato com os outros, e para obter resultados. No entanto, que sabe o executivo a respeito do uso da palavra? Que sabe ele do lugar que ocupa a fala na vida dos homens? Que sabe ele das condições necessárias para habilitá-los a gerir corretamente, pela palavra? Nada ou quase nada. Não surpreende, portanto, que os intensos intercâmbios verbais no trabalho sejam a origem de fortes e numerosas tensões psíquicas, e a origem de grande variedade de sentimentos que extrapolam o âmbito profissional. Quem negaria que muitas conversações na vida privada são marcadas por comentários sobre o que, durante a jornada de trabalho, experimentamos nos encontros com as pessoas, seja a respeito do que aprendemos, seja a respeito do que disseram de nós?

A importância capital que, ao longo da vida, um ser humano atribui à forma como as outras pessoas se dirigem a ele, revela implicações que ultrapassam de muito os aspectos da comunicação aos quais habitualmente reduzimos o uso da palavra nos meios da administração. "Enquanto a teoria da administração tratar todos os problemas na dupla dependência, teórica e prática, da racionalidade econômica como norma suprema da empresa, permanecerá incapaz de lidar corretamente com o problema das relações humanas" (Chanlat e Dufour, 1985: 419). Sendo assim, faz-se necessário, numa primeira fase, examinar o que significa a utilização da palavra para o ser humano; e descrever tanto as restrições e regras a que a fala deve submeter-se, quanto as possibilidades que ela oferece. Em seguida,

far-se-á necessário examinar as forças que, na administração, dificultam ou facilitam a qualidade dos intercâmbios. Tal exame crítico da situação existente nos locais de trabalho permitirá evidenciar as qualidades humanas necessárias a um executivo, para que esteja em condições de dialogar – e as habilidades que deve desenvolver. Ao final deste texto, cumpridas essas duas tarefas, o leitor tomará consciência de quão básico é o uso da palavra para que o executivo bem desempenhe as suas funções.

AS IMPLICAÇÕES DA FALA

O pensamento científico tem infligido muitos golpes à imagem narcisista do papel privilegiado do homem no cosmos. Galileu, o primeiro a mostrar que a Terra seria um planeta como qualquer outro, fez o homem perder seu lugar no centro do universo. Darwin, mais tarde, mostrou como a espécie humana havia emergido do mundo animal e fê-la perder o *status* particular que até então ocupava, no seio do mundo vivente. Freud aplica-lhe um golpe mortal, ao provar que o comportamento do homem é, mais freqüentemente, guiado pelos impulsos do inconsciente do que pelo império da razão. Mais recentemente, os trabalhos de etologistas evidenciam o fato de que muitas espécies animais se utilizavam de ferramentas, o que fez o *homo faber* perder outra característica que pensava ser-lhe particular. Depois dessa série de tropeços, qual especificidade resta ao homem? Essa é uma questão crucial, que condiciona qualquer indagação séria sobre a superioridade do gênero humano.

Talvez a definição mais decisiva do homem seja a que Georges Gusdorf propõe: "O homem é um animal que fala." Todas as espécies animais possuem códigos mais ou menos elaborados de sinais para se comunicarem, mas nenhuma tem acesso à linguagem, instrumento das faculdades de abstração e de generalização que são particularmente humanas. O homem é, antes de tudo, um *homo loquens*; é através da linguagem que ele constrói seu mundo, e o espaço é, antes de tudo, um universo de palavras. Émile Benveniste constata que "é um homem falante que encontramos no mundo, um homem que fala a outro homem, e a linguagem faz saber a definição mesma do homem" (1966, t. 1: 259). Com a linguagem, o homem chega à faculdade de simbolizar, vale dizer, à faculdade de representar o real através de um "signo", e de compreender o "signo" como representante do real; ou seja, chega à faculdade de estabelecer uma relação de significação entre duas realidades distintas, uma concreta, outra abstrata. Em outros termos, é dessa possibilidade de "manejar os signos da língua que nasce o pensamento" (Benveniste, 1966, t. 1: 26, 74). Tal conquista decisiva da faculdade de abstração concederá ao homem a possibilidade de apossar-se do universo e transformá-lo.

A fala está para a constituição do indivíduo assim como a *linguagem* está para a definição da *espécie humana*, pois é através dela e de suas vicissitudes que se constrói a existência pessoal. Toda pessoa necessita de outrem para “vir” ao mundo e se desenvolver, pois “o eu não existe senão como reciprocidade de outrem; o eu isolado, na verdade, não é mais que uma abstração”. A identidade de cada um se constrói progressivamente, após o nascimento, no ritmo de suas interações com a mãe, com os demais membros da família, com os amigos e, mais tarde, com as demais pessoas que encontrará no curso da vida.

Ronald Laing, nos excertos abaixo, de uma profundidade excepcional, põe em relevo as extraordinárias implicações das conversas, dos intercâmbios de palavras (1971: 115):

“São os outros que nos dizem quem somos. Mais tarde, ou endossamos a definição que fazem de nós, ou tentamos nos desvencilhar dela. É difícil não aceitar a versão dos outros. Podemos nos esforçar para não sermos aquilo que, no fundo de nós mesmos, “sabemos” que somos. Podemos nos esforçar por extirpar essa identidade “estrangeira” de que fomos dotados ou a que fomos condenados, e criar com nossos próprios atos uma identidade por si mesma, a qual obstinadamente buscamos fazer confirmar pelos outros. No entanto, ~~quaisquer que sejam, posteriormente, as vicissitudes, nossa primeira identidade social já nos foi concedida. Nós aprendemos a ser aquilo que nos disseram que somos.~~”

Mas tal identidade jamais é definitivamente adquirida, pois “requer a existência de um outro ser humano, qualquer outro, graças à qual cada um de nós atualiza a identidade de si mesmo” (p. 116). O prazer e, ao mesmo tempo, o drama da condição humana repousam nos seguintes fatos: “as ações e as séries de interações podem representar para nós, ou mais ou menos – e de diversas maneiras – uma confirmação ou uma infirmação” (p. 99); “todo ser humano, criança ou adulto, tem sem dúvida necessidade de assumir importância, isto é, ocupar um lugar no mundo de qualquer outra pessoa” (p. 121); “a frustração se transforma em desespero quando a pessoa começa a duvidar de sua capacidade de significar o que quer que seja, para quem quer que seja” (p. 170). No extremo, tais idéias nos permitem compreender o brado de Rimbaud: *Je est un autre* (“Eu é um outro”), que mostra os riscos, na vida social, da alienação pessoal e do desapossar-se do eu. Em tais condições limites, a tragédia está em que não somente “o inferno são os outros”, mas, pior ainda, “o homem, reduzido a si mesmo, é muito menos que ele mesmo” (Gusdorf, 1952: 62).

[Estas notas preliminares têm por objetivo chamar a atenção para a gravidade das implicações de qualquer encontro, quer sejam pessoais, quer sejam profissionais] Mas a fala, que permite simultaneamente fundir a subjetividade, e dela ser a

expressão, deve também levar em conta as limitações da língua e as possibilidades que ela oferece.

O USO DA LÍNGUA COMO SISTEMA DE SIGNOS NA CRIAÇÃO DO SENTIDO: LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES

Ao nascer, todo ser humano encontra uma língua constituída, que o espera. Essa língua tem por característica principal ser um “sistema de signos distintos”, arbitrários e lineares. Não obstante as numerosas diferenças existentes entre as milhares de línguas atualmente faladas, os linguistas buscaram resgatar os traços que elas têm em comum. Ferdinand Saussure, a quem devemos a distinção entre língua e fala (*parole*), consagrou a vida a pesquisar os segredos da língua, a qual definiu como “um sistema de signos distintos correspondentes a idéias distintas” (Saussure, 1978: 26). A noção de sistema, revolucionária na época em que foi formulada, permite conceber a língua como um “todo organizado que devemos estudar sem jamais perder de vista a intuição de seu funcionamento. (...) Num sistema, os elementos não têm significação em si mesmos, tomados isoladamente, mas somente quando relacionados ao conjunto; o que é inteligível não são os elementos em si, mas as relações que unem tais elementos” (Riviére e Danchin, 1971, 35-36).

Essa idéia de sistema permite compreender que um signo não adquire seu sentido definitivo, senão quando considerado o contexto no qual se insere; mas isso não é tudo. Para Saussure, o “signo lingüístico” é constituído de dois elementos indissociáveis, o “significante” (a imagem acústica) e o “significado” (o conceito). Porém “o laço que une o significante ao significado é arbitrário e (...) as palavras, em virtude de seu encadeamento, celebram entre si relações fundadas no caráter linear da língua, que exclui a possibilidade de pronunciar dois elementos ao mesmo tempo. Eles se dispõem uns em seguida aos outros”. (Saussure, 1978: 100, 170.)

Do caráter arbitrário do signo resulta que a língua obedece às convenções sociais que todo falante herda e às quais deve submeter-se, se não quiser correr o risco de ser o único a compreender suas próprias palavras. Por outro lado, a linearidade do pensamento e da palavra tem o efeito de introduzir uma dupla exigência no tempo requerido para sua realização; daí resulta que refletir e exprimir-se demandam uma dilação, um intervalo, um tempo cuja abreviação não pode limitar nem uma ação nem outra.

De fato, é preciso saber que a utilização dos signos não tem por única função exprimir o pensamento; o recurso às palavras é necessário à atividade mesma da reflexão. Sem o signo, o pensamento não existe. Coube a Condillac o mérito de haver mostrado, ao ver o pensamento como uma operação de decomposição e

recomposição, isto é, de análise e síntese, que a decomposição exige uma linguagem precisa; e a recomposição, um raciocínio rigoroso (Condillac, 1947). Assim, a linguagem e o pensamento se implicam mutuamente. [Os signos, cuja distribuição espacial contribui para criar uma representação do real, apresentam essa particularidade de se dispor linearmente, isto é, de se encadear uns aos outros, o que implica uma evolução no tempo.] De outro lado, a atividade de reflexão, cujas diversas operações consistem em distinguir, comparar, decompor, compor etc., e, mais precisamente, a operação de decomposição ou análise, exige não somente o recurso a signos precisos, mas necessita essencialmente, para realizar-se, de um intervalo de tempo, uma duração. Podemos então ver que, por causa das restrições da linearidade dos signos e por causa das limitações do próprio processo do pensar, o ato de criar sentido insere-se na temporalidade.

Somos credores de Noam Chomsky, por ter ele mostrado que a produção de frases não pode fazer-se sem o respeito a um número mínimo de regras gramaticais, mesmo que seja com um repertório limitado de palavras. No entanto, apesar de tais limitações suplementares, que entravam o ato de enunciação, cada pessoa é uma criadora incessante de uma infinidade de frases, a cada vez diferentes e únicas, de modo que falar corresponde a um ato contínuo de criação e de invenção (Chomsky, 1970). É surpreendente que, embora cada frase seja única, os interlocutores cheguem a se compreender. A razão disso está em que partilham as mesmas regras e as mesmas convenções lexicais. "Mas todo homem inventa sua língua e a inventa toda sua vida. E todas os homens inventam sua língua no ato de fala, e cada um de maneira distinta, e cada vez de uma nova maneira (...). Cada falante fabrica sua língua" (Benveniste, 1966, t. 2: 19).

Como explicar essa prodigiosa criatividade? É que, cada vez que construímos uma frase, renunciamos a uma ampla gama de possibilidades que podem não estar memorizadas, mas que existem, ainda que virtualmente. De fato, ao utilizarmos uma palavra, uma forma sintática, manipulamos a possibilidade de trabalhar tanto no eixo paradigmático, que representa a operação de seleção dos termos ou do léxico, quanto no eixo sintagmático, que remete à sintaxe e à organização ou disposição do léxico, e de que resultam a produção e a interpretação do sentido. Entretanto, ao nos fixarmos em nossa escolha, fazemos mais do que simplesmente indicar nossa preferência: antes de tudo, criamos a sutileza no sentido. E o sentido será tanto mais rico, matizado e sutil, quanto melhor tenhamos sabido escolher e dispor os elementos mais apropriados para traduzir o pensamento e captar a situação.

Fazemos duas coisas, quando falamos. De um lado, distribuímos, disparamos as palavras; de outro lado, cada elemento dessa disposição representa uma escolha entre muitas possibilidades. Quando dizemos "eu sou", eliminamos, "você é", "eu estava" etc. Trata-se de formas que selecionamos dentro de uma

série, chamada paradigma; e assim também em cada porção de um enunciado que constitui o sintagma. (Benveniste, 1966, t. 2: 34).

Paradoxalmente, é a capacidade que desenvolvemos, de respeitar as limitações, e de dominá-las, que nos permite transcendê-las. É assim, nessa contínua e perpétua criação de sentido, que cada um – não somente os literatos – descobre sua imagem, revela o estilo que lhe é próprio e mostra a consideração que dispensa à dimensão estética de sua própria expressão. Nessa perspectiva compreende-se que, "quando um falante se encontra nas mesmas condições de todos os demais membros do grupo, aí encontramos uma norma, com base na qual podemos avaliar suas características de expressão individual; para o literato, as condições são diferentes: ele emprega a língua de forma voluntária e consciente (...) e, sobretudo, emprega a língua com intenção estética" (Bally, 1963: 19).

Outra limitação da língua, que frequentemente negligenciamos, e na qual convém nos determos, é a seguinte. Sapir e Whorf mostraram que a língua em que nos exprimimos tem implicação no tipo de realidade que aprendemos. Isso se explica pelo fato de que a língua particular de que nos servimos comporta seus próprios limites, vale dizer, enquadra a criação do sentido, donde se segue que devemos estar conscientes do tipo de realidade que pode ser exprimida pela língua e do tipo de realidade que não o pode. "Se, para os homens, o universo possui uma existência, é porque suas línguas dão nomes àquilo que seus sentidos e órgãos podem perceber. As coisas, pouco lhes importa ter ou não nome. Mas dar-lhes um nome importa muito à espécie que em torno delas vive" (Hagège, 1985: 128). Conhecemos exemplos já clássicos, da língua esquimó *inuit*, na qual a noção de neve comporta uma variedade de palavras que designam a neve fresca, a neve assemelhada ao pó, a neve congelada, a neve enrijecida etc.

A UTILIZAÇÃO DA FALA NA CONSTRUÇÃO DO EU E DO OUTRO: LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES

Até muito recentemente, a linguística se concentrou no estudo da língua e das formas de criação de sentido do signo, por sua relação com os objetos que representam. Com isso, negligenciou a fala, que penetra no universo da subjetividade, pois "as atividades da linguagem não servem apenas para comunicar a informação, mas também para exprimir aquele que fala" (Grize, 1985: 168).

Cada vez que uma pessoa toma a palavra, procura exprimir e comunicar uma imagem de si mesma; procura fazer reconhecer essa imagem por outra pessoa, a qual se torna assim um recurso indispensável ao reconhecimento de sua identidade. Mas que sabemos das condições que favorecem o êxito dessa relação? Assim como a língua impõe limitações na construção do sentido, também a fala obedece

a um grande número de regras explícitas e implícitas cujo desrespeito pode causar desconforto às pessoas, infligir-lhes sofrimentos psíquicos ou mesmo fazê-las sofrer perturbações psicológicas profundas. Parece-nos então inadmissível doravante desconsiderar a dimensão ética da fala nas relações interpessoais.

Nenhuma sociedade, jamais, deixou ao acaso os encontros entre as pessoas – nem o comportamento que devem assumir nessas ocasiões. A sociedade define, codifica e impõe os rituais que presidem seu desenrolar. O espaço que separa os interlocutores, a escolha do lugar e do momento, os gestos de cortesia, as mímicas e os olhares que acompanham o assunto, as formas pronominais de tratamento, as fórmulas de polidez, tudo é regido pela tradição e pelas convenções sociais, mas por trás disso está o propósito de estabelecer as condições mais apropriadas aos primeiros contatos, para vencer o mal-estar recíproco que habitualmente os acompanha. O desrespeito a tais regras aumenta as possibilidades de passos em falso, de ratas, de inconveniências, de mal-entendidos que podem interferir negativamente na qualidade e no êxito da sequência da conversa. “Reagimos aos gestos segundo um código secreto e complexo, que não está escrito em lugar nenhum, que não é conhecido de ninguém, mas que é entendido por todos” (Sapir, 1971: 46), a ponto de que “mesmo que um indivíduo possa parar de falar, não pode impedir de continuar comunicando-se através da linguagem do corpo. Pode deixar de falar; mas não pode deixar de dizer” (Goffman, 1981a: 269). Tomamos consciência das sutilezas das conversas, das trocas, dos intercâmbios verbais numa sociedade, quando constatamos que uma “parte importante da comunicação consiste em saber aquilo que não se espera dizer; não se espera pensar, não se espera ouvir. A coexistência seria simplesmente impossível entre os seres humanos se tais regras não fossem aprendidas e seguidas” (Watzlawick, 1981).

Vencida a etapa preliminar, quando cada um dos interlocutores consegue sentir-se à vontade, a dificuldade a superar passa a ser o estabelecimento de um diálogo verdadeiro, no qual a arte, tanto para um quanto para outro, consiste menos em afirmar suas preocupações e suas posições; consiste mais em elaborar sobre aquilo que acabou de ser dito. Paradoxalmente, para a expressão e comunicação de nós mesmos, é à medida que ficamos atentos ao outro e demonstramos interesse por ele, que ele se interessa por nós. A frase “a arte de ouvir equivale quase à arte de bem dizer” assume aqui todo seu sentido (Gusdorf, 1952: 121).

Formula-se assim uma antinomia fundamental da fala humana; a afirmação do sujeito ao mesmo tempo que a investigação do outro. De um lado, a função expressiva da linguagem: falar, para fazer-me ouvir; para integrar-me ao real, para agregar-me à natureza. De outro lado, a função comunicativa: falar para ir ao encontro dos outros, e a eles me unir; tão completamente quanto mais compartilhe o que é só meu. A dupla polaridade da expressão e da comunicação corresponde à oposição entre a primeira pessoa e a terceira, entre a subjetividade individual e a objetividade do senso comum (Gusdorf, 1952: 123).

A contribuição maior da psicanálise terá sido a de dar um passo adiante e revelar-nos uma outra faceta de nós mesmos. A palavra consciente é apenas a parte aparente; corretamente interpretada, pode permitir-nos descobrir o outro que se encontra dentro de cada um de nós. Sempre existe um segundo sentido que se dissimula atrás de nossas palavras e só aceitamos nos conscientizar dele quando cometemos um daqueles desagradáveis lapsos. A análise não é outra coisa que um dispositivo particular que, através da fala oferecida ao analista, permite ao analisado ir à procura de si mesmo, e de suas contradições. As palavras trocadas na vida sempre traem um pouco aqueles que as pronunciam. Constituem um meio de descobrir os outros, mas também a nós mesmos, desde que prestemos atenção a elas.

Porém, na maior parte dos casos, o diálogo é também, para cada um, uma oportunidade de exercer influência sobre as atitudes e o comportamento do outro. Que interesse haveria em multiplicar encontros, se ao fim dos quais cada um conservasse integralmente suas posições iniciais? O advento da democracia grega, ao conferir a cada cidadão livre o direito de tomar a palavra e fazer valer suas percepções sobre a vida da cidade, junto aos concidadãos, está na origem da retórica, a disciplina cujo objetivo consistia em identificar as regras que permitissem ao orador obter a adesão do auditório. A retórica devia dar lugar ao estabelecimento de uma taxonomia dos argumentos possíveis, uma reflexão sobre a maneira mais justa de os dispor e uma preocupação com o domínio das figuras de estilo. Os excessos da sofística e, mais tarde, da retórica escolástica, que se preocupam exclusivamente com o jogo e o virtuosismo da argumentação verbal, como valor em si mesmo, conduziram ao abandono desta última. Com isso, porém, nos privávamos de um instrumento, desde então sem substituto, de sistematizar as tentativas de influenciar os outros, dado que o segredo de uma teoria da argumentação eficaz assenta-se no conhecimento prévio, tão preciso quanto possível, das posições adotadas ou partilhadas pelo interlocutor. A arte daquele que argumenta consiste então principalmente em consubstanciar seu parecer, através da escolha dos argumentos, das figuras de estilo e de sua articulação com relação às posições do auditório e às particularidades de cada situação.

Se o diálogo é ao mesmo tempo constitutivo do ser, descoberta de si mesmo, lugar de confronto de idéias e modo de influenciar, convém não esquecermos que ele pode desempenhar um papel ímpar na elaboração dos conhecimentos pessoais e no estabelecimento da verdade. Devemos a Sócrates a percepção de algo mais no discurso, além da arte ou técnica de argumentação. É principalmente através da conversação metódica e da troca de idéias que progride o conhecimento de cada um a respeito do universo que o rodeia. Como se explicaria de outra forma o fato corrente de que, sem jamais haver aberto um livro sobre um assunto qualquer, se possa contudo ter desenvolvido conhecimentos e posições dignas de consideração? Somente graças a conversas enriquecedoras. A contribuição maior de Sócrates talvez seja a de nos ter ensinado que é “por meio do confronto de idéias, tanto

consigo mesmo quanto com os outros, que o homem chega ao conhecimento verdadeiro, a essência da sabedoria e da ciência, as quais entre os gregos não se distinguem" (Bédard, 1989: 26). Tais considerações nos fazem compreender melhor por que Jules Renard nos exorta da seguinte maneira: "Saibam ouvir. Ai de quem, sem recolher, deixa cair uma palavra de ouro da boca de outrem." Tais considerações sobre a verdade abrem caminho para as implicações éticas da palavra e, sobretudo, para as possibilidades de erro e de traição que ela encerra.

Muito frequentemente se esquece de que, **ao tomar a palavra, o homem assume também um compromisso**:

A palavra não vale mais do que o homem que a utiliza (...). A ética da palavra, numa experiência a cada dia renovada, afirma uma exigência da verdade. Trata-se de dizer a verdade, mas não há como dizer a verdade sem ser verdadeiro (...). O homem de palavra não empenha palavras, empenha sua pessoa (...). A paisagem cultural da humanidade é feita de palavras instituídas, palavras dadas, palavras mantidas, palavras declinadas (Gusdorf, 1951: 121, 123).

É isso que autoriza a evocar a "necessidade de aderir a suas próprias palavras" ou, em outros termos, "mais vale entre os homens o silêncio que a mentira" (Chanlat e Dufour, 1985: 419).

A segunda dimensão ética da fala vem associada ao exercício da violência que pode suscitar – e seus efeitos são infinitamente mais perversos do que os da violência física. Na violência física, as marcas são visíveis e sua cicatrização obedece às leis da fisiologia. **Na violência verbal e não-verbal, a gravidade dos danos é bem mais difícil de avaliar – e, frequentemente, tem consequências de longo prazo.** Se a psicanálise teve por mérito chamar nossa atenção para a dinâmica dos conflitos intrapsíquicos, os trabalhos da antipsiquiatria e da nova comunicação terão apresentado o inegável benefício de evidenciar os mecanismos da violência interpessoal. "Parece não haver agente mais eficaz do que uma outra pessoa – por seu olhar, gesto ou comentário – para garantir o desabrochar de um indivíduo ou, ao contrário, para aniquilar a realidade de sua existência" (Goffman, 1961). **Dado que as formas de violência verbal mais correntemente utilizadas são a "resposta tangencial", a dupla restrição, o conluio, o desrespeito à palavra empenhada** (que podemos chamar de atos de palavra não respeitados), convém então apresentá-los sucintamente.

Chamamos de resposta tangencial ou resposta oblíqua à resposta que nada tem que ver com o que o interlocutor acabou de dizer, ou que aborde um aspecto menor de sua fala. É um procedimento particularmente sutil, frequentemente utilizado para negar a experiência do outro, que provoca do ouvinte comentários como: "ele não me ouve", "ele me interrompe o tempo todo", "ele jamais me responde", "ele só ouve aquilo que lhe interessa". A resposta tangencial ou oblíqua

leva ao desenvolvimento de sentimentos de grande hostilidade, pois é uma forma de desqualificar a experiência daquele que se exprime e pode solapar a confiança que alguém possa ter "na 'fiabilidade' de suas próprias reações afetivas e de sua própria percepção da realidade exterior" (Searles, 1977: 161). Colocar questões que nenhuma relação tenham com a intervenção do interlocutor incita, igualmente, a pôr termo, o mais rápido possível, à conversa.

Aqueles a quem dirigimos comentários do tipo "ele não sabe o que quer" ou "com ele, jamais se sabe a melhor forma de iniciar uma conversa", ficam enormemente confusos. Tal estado é frequentemente provocado por uma forma de ação interpessoal conhecida por "**dupla restrição**". Consiste em submeter alguém a injunções contraditórias. A respeito da dupla restrição, diz Laing (1979: 187):

Alguém dá a entender a outrem que este deva fazer uma coisa; mas, ao mesmo tempo, em outro nível (através de uma atitude, de um gesto, de um tom de voz, de subentendidos), dá-lhe a entender que não deva fazê-la; que, na verdade, deva fazer outra coisa, incompatível com a primeira. Dessa forma, através de uma injunção suplementar, apresenta-se à vítima uma situação tal que não lhe permite sair nem explicitar o impasse.

Com a dupla restrição, a pessoa faz vir à sua presença a responsabilidade de sua ambivalência pessoal. A situação de dominado torna difícil empreender qualquer ação para sair do emaranhado.

Há uma outra maneira de complicar as relações com os outros: quando a pessoa "se toma por outrem"; de fato, trata-se de pessoas com grave problema de identidade, que buscam fazer confirmar uma identidade imaginária. Por condescendência, algumas pessoas podem aceitar entrar no jogo e contribuir para reforçar o falso eu do interlocutor. Ronald Laing (1971: 138) chama esse comportamento de conluio ou jogo de encenação mútua: "O terreno está então preparado para que, indefinidamente, os interlocutores subtraíam-se à verdade e à verdadeira realização. Cada um encontra no outro uma forma de sancionar a falsa idéia de si mesmo, e dar-lhe uma aparência de realidade." Muitos intercâmbios na vida não são mais que simulacros de relações interpessoais. Quanto mais "o eu interior e secreto deteste as características do falso eu" (Laing, 1970: 91), mais o conluio tenderá a aumentar os conflitos intrapsíquicos.

Há pessoas que não respeitam os compromissos assumidos com os outros e vivem mais ou menos como uma traição: Os trabalhos de certos linguistas (Austin, 1970; Searle, 1972) distinguem dois tipos de enunciado. Os enunciados declarativos, como "terminei o trabalho", pertencem ao domínio da transmissão da informação, seja ela verdadeira ou falsa. Já os enunciados "performativos" ou de compromisso, como "antes de ir embora, terminarei meu trabalho", comportam uma obrigação em relação ao interlocutor a quem se enuncia um ato. Essa segunda categoria de

enunciado correspondente àquilo que os linguistas chamam de atos de palavra. Mas as palavras nem sempre se seguem os atos anunciados.

Em numerosas circunstâncias, certas pessoas investidas de autoridade parecem ter sempre boas razões para descumprir a palavra dada. Para afirmações como "você me havia dito", "você me havia prometido", aqueles que cumpriram sua parte no compromisso às vezes têm por resposta frases como "sim, mas hoje a situação mudou", "não temos mais as mesmas circunstâncias", ou, pior, "não me lembro!". Promessas cumpridas, tal a injustiça que representam, podem deixar as pessoas em estado de verdadeiro ódio, principalmente se descobrem que quem assumiu os compromissos jamais teve a intenção de cumpri-los – seja porque estiveram além de sua capacidade, seja porque a situação não o permitisse. A tentação dos atos de palavra desrespeitados, dos atos de empenho irresponsável da palavra, é sempre forte para todos aqueles que se sentem "mal formados" ou que tenham um eu frágil. Diante da dificuldade de dizer não, e de explicar por que não – o que, na maior parte dos casos, seria muito mais bem aceito – os fracos ou cínicos preferem ganhar tempo. Mas a solução no curto prazo paga-se no longo prazo por uma atmosfera de desconfiança e pela rejeição daqueles que sentem terem sido traídos. Antes de assumirem compromisso, todas as pessoas deveriam, como recomenda a sabedoria popular, "pensar suas palavras". É importante sublinhar que tal forma de violência, que pode engendrar consideráveis sofrimentos psíquicos, pode também ter repercussões posteriores no plano fisiológico.

O ser humano não é puro espírito. Mesmo que seja possível abstrair as realidades psíquicas ou sociais, é mais difícil fazer o mesmo em relação à dimensão fisiológica. Essas três facetas são indissociáveis e estão em perpétua interação. O sofrimento psíquico tem o mais das vezes uma contrapartida física, da qual a medicina psicossomática, especializada nesses problemas, tem cuidado de forma cada vez melhor nas últimas décadas. Dentre os trabalhos na área de medicina psicossomática, a obra de Henri Laborit (1979), sobre a inibição da ação, ilustra particularmente os efeitos de longo prazo dessa patologia da comunicação.

Todo ser humano passa alternadamente por períodos de gratificação e de frustração. Os primeiros são geralmente propícios à manutenção dos grandes equilíbrios do organismo. As consequências do segundo são menos certas. Se a pessoa pode reagir às frustrações, seja agredindo, seja fugindo, concretamente ou através da imaginação, então conseguirá conservar intacto seu sistema psicológico. Entretanto, quando o ser humano se depara com a impossibilidade de agir, seu sistema expõe-se a importantes perturbações, sobretudo se tal situação repete-se com certa frequência. No momento da frustração, o organismo segrega a adrenalina necessária para os movimentos de fuga ou de agressão, como comprova a imediata aceleração dos batimentos do coração. Quando o organismo está em estado de "inibição da ação", a adrenalina deixa de ser consumida e provoca uma contração do sistema vascular. Por outro lado, essa secreção conduz também à liberação de corticóides pelas glândulas córtico-suprarrenais, o que igualmente tem

por efeito contrair o sistema vascular. Esse duplo efeito constritor aumenta as possibilidades de hipertensão e pode ser a causa, a médio prazo, de acidentes cardíacos ou de aneurismas. Os corticóides liberados têm igualmente a propriedade de bloquear o timo, uma glândula cuja função é produzir um grande número de anticorpos naturais que o organismo segrega. Por causa desse bloqueio, o organismo torna-se vulnerável às agressões externas. Apenas essa perspectiva é suficiente para tornarmos consciência de que, se as palavras podem fazer sofrer psiquicamente, podem também causar danos consideráveis no plano fisiológico.

Ao final de tais considerações sobre as limitações que a língua e a fala impõem, na criação do sentido, na construção do eu, e na relação com os outros, nos damos conta de "que não é possível dizer qualquer coisa, de qualquer jeito, em qualquer momento, a qualquer pessoa" (Chanlat e Dufour, 1985: 421).

OS OBSTÁCULOS AO DIÁLOGO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Depois de destacar as condições a serem preenchidas e as armadilhas a serem evitadas para que o diálogo tenha alguma possibilidade de êxito, é necessário examinar quais os obstáculos e as condições favoráveis a que o uso da palavra está sujeito no universo do trabalho. Os obstáculos são principalmente os quatro seguintes: a ideologia e os valores que ela veicula; a "língua" administrativa em si mesma; os jargões especializados; e a estrutura burocrática.

A Ideologia Gerencial

Com base no modo de pensar dominante no ambiente da administração, seja ela pública, privada, cooperativa ou sindical, e que predomina entre os dirigentes, na maior parte, toda questão é considerada na perspectiva da primazia da racionalidade econômica. O que prevalece é a perpétua busca de otimização dos meios. Tudo deve ser calculado e medido segundo os termos da rentabilidade, da eficácia e da produtividade. E a língua privilegiada, que encarna e torna possível o triunfo dessa concepção da realidade, é a contabilidade de partida dobrada, cujo advento permitiu a desmultiplicação do cálculo e da medida, até aos menores detalhes das atividades da empresa, como a tarifação imediata e todas as normas de tempo às quais as atividades devem sujeitar-se. A preocupação com a rapidez de execução, em detrimento da consideração de outros elementos do desempenho e do rendimento, tem por efeito reduzir os intercâmbios a sua expressão mais elementar, mais primária e mais grosseira. Tal onipresença da racionalidade econômica tem por consequência fazer entender que a rapidez é sinônimo de eficácia.

A obsessão pela administração do tempo é demonstrada por vários exemplos: a popularidade dos seminários sobre esse tema; as frases agressivas que ornamen-

tam os escritórios dos executivos, como a freqüente "seja breve"; a regulamentação da correspondência; o hábito da olhadela periódica no relógio; as chamadas telefônicas interrompendo a conversa; e todos os outros gestos de mesma natureza. Como resultado, torna-se difícil a expressão de qualquer pensamento um pouco mais elaborado e matizado; violam-se as mais elementares regras da cortesia e da civilidade; e, sobretudo, indica-se a pouca consideração pela pessoa à frente de nós. É quando se entra em contato comercial com outras pessoas, de outras culturas, ainda respeitadoras dos rituais básicos das conversas, que se descobre a grosseria de muitos contatos profissionais no Ocidente, e que se coloca em questão o valor da eficácia associada à rapidez. Talvez seja uma das lições mais interessantes que o Japão nos tenha ensinado; o segredo do sucesso de um dirigente reside na arte de saber perder o tempo, para ganhá-lo.

Uma segunda característica do modo de pensar dominante na administração tem suas raízes no modelo centralizado da instituição militar, o qual, no decorrer dos séculos, demonstrará a eficácia de suas regras de funcionamento e a capacidade de resistir à prova do tempo. A consequência dessa herança – isto é, a importância capital do conceito de autoridade e dos conceitos de ordem e de disciplina que lhe estão associados, legitimados pelos fundamentos do direito romano e pela evolução do direito administrativo – é que tais noções se transformaram em dogmas da administração. No nível dos executivos, a contrapartida desses valores consiste em valorizar e recompensar a obediência e a submissão. Que tipo de intercâmbio, de troca sincera pode haver em tal contexto? A doutrinação, que tende a acompanhar o exercício da autoridade e que é a institucionalização do monólogo, estimula os subordinados a se censurarem, a evitar os assuntos tabus e a adotar uma personalidade moldada. "Aqui, pensar significa aderir" (Legendre, 1982) e "a ausência das palavras manifesta-se pelos estereótipos de um discurso em que o sujeito, pode-se dizer, na verdade é falado, muito mais do que fala" (Lacan, 1966: 281).

[Atribuir exagerada importância a essas duas características, a racionalidade econômica e a autoridade,] conduz a favorecer o desenvolvimento de atitudes profundamente antiintelectualistas, de um verdadeiro culto ao silêncio. É espantoso notar, no contexto da administração, quanto os executivos vivem num universo de certeza, com a impressão de detentores da verdade. Isso lhes confere um baixo nível de tolerância à contestação e ao espírito crítico, e explica por que se fascinam pela miragem das explicações simplistas e reductionistas, como o testemunha a proliferação de receitas, das quais se esperam resultados cada vez mais miraculosos e que, apesar de seus duvidosos sucessos, sempre encontram compradores. Qualquer um que tente ampliar os debates e introduzir considerações sem utilidade imediata, é rapidamente chamado de filósofo, poeta, ou algum outro epíteto de forte conotação pejorativa, o que abre caminho para desconsiderar sua intervenção e escamotear a discussão. Essa atitude antiintelectualista tem por efeitos nefastos empobrecer consideravelmente o discurso sobre os problemas com que a empresa

se defronta, e privá-la assim de perspectivas fecundas e de soluções que fujam às trilha batidas. Os conformistas tranquilizam, os criadores perturbam, mesmo que os sucessos que glorificamos possam ser decorrentes dos criativos, e mesmo que haja uma supervalorização dos méritos da mudança, da inovação e da participação.

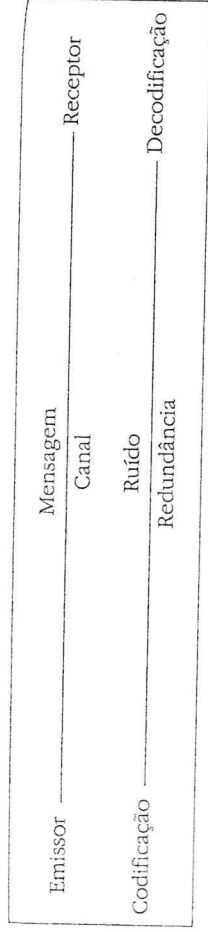
Devemos enfim nos interrogar a respeito do clima de desconfiância generalizada, existente nos escalões superiores, acerca das conversações que ocorrem entre os empregados, no trabalho. É como se falar não fosse mais que tagarelice ou não fosse mais que uma indicação de que eles pararam de trabalhar, como se conversar no trabalho fosse uma forma de "roubar o tempo" do empregador. [Essa desconfiância radical com relação à fala, que é vista como uma "perda de tempo"] se traduz pelo estabelecimento de regras implícitas e explícitas, que vigorosamente limitam sua utilização e que podem mesmo chegar à interdição pura e simples (Aktouf, 1986f: 237, 248).

Fato muito inquietante, essas restrições ao exercício da fala, que infelizmente são muito correntes no universo dos escritórios e das fábricas, têm tendência a introduzir-se em todas as instituições, mesmo nas instituições especializadas nos cuidados aos doentes e aos idosos. Um estudo etnográfico das atividades desenvolvidas no interior de uma casa de idosos chega à triste constatação de que os residentes não passam mais de 20 minutos por dia a conversar, e que o essencial do conteúdo de seus intercâmbios é constituído de fórmulas convencionais, manifestando uma ausência quase total de expressão de si (Sigman, 1981: 256-266). Que profunda violência representa essa interdição ao falar, ainda mais quando sabemos do papel primordial desempenhado pela palavra na representação da existência pessoal!

A Língua Administrativa

Outra dimensão que impede ou dificulta a possibilidade de utilização plena de todos os registros do diálogo remete aos principais veículos de que a comunicação se serve, em que as trocas, os intercâmbios verdadeiros e honestos são cerceados pelo esquema clássico da comunicação, pela existência de uma língua administrativa muito empobrecida e pela tendência à multiplicação de jargões profissionais especializados.

Há mais de 40 anos, o modo de representar o fenômeno da comunicação tem sido dominado pelo esquema clássico da comunicação, que todos conhecem e que geralmente representamos pelo diagrama seguinte:



Nesse diagrama, um emissor envia a um receptor uma mensagem, que deve ser objeto de codificação por parte do emissor, e de decodificação por parte do receptor. Essa mensagem, que deve apoiar-se em um canal, pode ser prejudicada por fenômenos de ruído, os quais devem ser eliminados – se quisermos que ela seja transmitida corretamente – ou ser compensados por fenômenos de redundância. Esse esquema, criado por engenheiros de telecomunicações, visando a compreender as dificuldades que deveriam superar para encaminhar as mensagens no espaço e no tempo, revelou-se muito útil, no momento de melhorar a qualidade de transmissão das informações. Todos os veículos que servem à comunicação, do telefone à telecopiadora, a mais recente, passando pelo telegrafo e pelo telex, funcionam segundo esse modelo, o que comprova sua utilidade. Nesse diagrama, procura-se exclusivamente manter a integridade material da mensagem ao longo do processo de comunicação. Jamais esteve entre as preocupações de seus conceituadores, nem nas possibilidades do modelo, questionar a significação da mensagem ou levar em conta os efeitos que poderiam provocar nos destinatários, mesmo que essas duas dimensões constituam os resultados fundamentais de qualquer comunicação humana. Com efeito, o fato de haver adotado esse diagrama para explicar e compreender o processo da comunicação entre as pessoas, e de havê-lo entendido para a compreensão das relações interpessoais, teve por consequência escamotear tais resultados. Sem dúvida, esse modelo é tão incompleto para apreender o processo da comunicação humana, que não passará de um diagrama de referência.

Se voltarmos nossa atenção para as características que predominam na linguagem administrativa (que, com certo exagero, podemos mesmo chamar de língua administrativa), constataremos que ela impõe limites muito estreitos à expressão. De fato, essa língua apresenta muitas das características daquilo que podemos chamar de "linguagem esvaziada", uma "língua" limitada, cristalizada, definida como um estilo no qual se abusa de palavras empobrecidas para captar a riqueza e as contradições do real, e de forma que tendem a tornar difícil qualquer forma de questionamento. As frases são geralmente curtas, com predominância do indicativo e do imperativo, deixando pouco espaço à expressão de nuances do pensamento. A constante repetição cristaliza-se em *slogans* e clichês, de modo que os qualificativos mais fortes da língua acabam por perder seu potencial de evocação. Herbert Marcuse observou muito justamente que nesse tipo de discurso, cuja tendência é antes fechar-se em si do que abrir-se à realidade, "é a palavra que ordena e que

organiza, incita as pessoas a fazer, a comprar, a aceitar (...). A estrutura da frase é abreviada e condensada de forma a que nenhuma tensão, nenhum "espaço" seja deixado entre as diferentes partes. Essa forma linguística se opõe ao desenvolvimento do sentido." (Marcuse, 1968.) A multiplicidade de eufemismos, como subemprego no lugar de desemprego, terceira idade no lugar de velhice, "margarida" ou termo equivalente no lugar de faxineira etc., ilustra perfeitamente as intenções e o peso do estilo dessa língua peculiar. Ainda outro aspecto dessa língua está na aplicação regular de palavras ou de fórmulas às quais se confere um poder mágico: enriquecimento das tarefas, excelência, qualidade total, círculos de qualidade, administração do tempo, filosofia da administração, missão etc. O que conta é criar fórmulas-de-choque. Atemo-nos mais à elaboração, à enunciação e à difusão dessas palavras e fórmulas do que à análise e ao estabelecimento das condições materiais e sociais que lhes permitam produzir os resultados, como se o valor de encantamento da repetição fosse suficiente.

A utilização, cada vez mais frequente, de termos genéricos e abstratos, como organização em vez de empresa, recursos humanos no lugar de empregados, executivo no lugar de chefe, tem por efeitos diretos a abolição das diferenças e das especificidades de cada contexto, e de fazer crer que eles obedecem todos aos mesmos princípios gerais e às mesmas leis. Mas, a longo prazo, o perigo mais grave que o recurso a tais vocábulos suscita é o de estimular a construção de imagens mentais da realidade, que fazem com que "tudo aquilo que era diretamente vivenciado se afaste numa representação" (Debord, 1968). Uma das formas mais ilustrativas de comprovar esse empobrecimento do sentido está na proliferação de gráficos que, com múltiplos círculos, quadrados, triângulos e flechas, buscam simplificar e aprimorar a realidade. Ironicamente, em paralelo a esse convite à fuga para o universal e o abstrato, tenta-se por todos os meios criar um sentimento de pertencer, um sentimento de identificação com declarações como: "Somos uma grande família", "nossos valores" etc.

Constata-se que a língua administrativa, ao reduzir consideravelmente as opções de escolha, tanto no eixo paradigmático quanto no eixo sintagmático, não é favorável ao desdobramento do sentido. Mas, numa outra ordem, essa maneira de falar revela falta de consideração pela capacidade do ser humano de manejar os símbolos e de "criar" o sentido, e uma repulsa a recorrer a sua inteligência. Como ocorre em qualquer empreendimento de condicionamento, os empregados não se deixam lograr facilmente e, para demonstrar consciência da distância existente entre o discurso e os fatos, utilizam uma "língua popular que, com humor ácido e provocante, agride o discurso oficial e semi-oficial; a gíria e as expressões familiares jamais foram de tal forma ricas e sugestivas (...). É como se a rejeição e a revolta explodissem num vocabulário que chama as coisas pelo seu nome". (Marcuse, 1968.)

O estudo etnográfico conduzido por Omar Aktouf em duas cervejarias, uma em Montreal, outra na periferia de Argel, evidenciou a existência, nesses dois casos,

de diferenças fundamentais entre a língua falada pelos operários e aquela falada pelas pessoas de posição hierárquica, mesmo quando estes últimos fossem operários (Alkoulf, 1986c). A língua hierárquica se caracteriza por profunda correção – podendo mesmo chegar à preciosidade –, pela predominância de temas associados à produtividade, ao produto e ao paternalismo, o que pode ser ilustrado pela frequência de frases como: “é preciso que o pessoal faça jus ao salário”, “as metas e os planos! Que eles sejam respeitados, e não terei nada a dizer”, “nosso papel é antes de tudo manter a imagem da empresa e a qualidade, e por isso devemos controlá-los”, “velamos por eles”, “buscamos dar o exemplo”, “nós os educamos”. Em Montreal, no emprego do vocabulário contábil e da linguagem das cifras, abundam palavras como amortização, custo, balanço, lucro, investimento, margem bruta, e toda espécie de estatística de receita e de fluxo que ornamenta a conversa.

A esse tipo de discurso, os operários opõem o seu, “um falar forte, direto, sem esforço de reflexões prévias nem figuras de estilo de espécie alguma”. Predomina a impressão de ser deixado à margem: “eles não nos conhecem”, “para eles, a única preocupação é a produção”. Demonstram mesmo hostilidade ao produto: “... e essa porcaria de cerveja”, “por causa dessa maldita cerveja”. Em oposição à família unida proposta pelos superiores, os operários muitas vezes vêem os contramestres como “cães”, “brutos”, “ferozes”, “carrascos”, “pequenos monstros”, “espíões” etc.

Esse breve resumo do estudo de Aktouf sublinha o imenso fosso que pode separar o mundo da hierarquia superior do mundo dos operários, revelado pelo exame das línguas faladas nas empresas. [Uma análise mais acurada revela o modo como os candidatos à promoção, ou os recém-promovidos, preparam-se progressivamente para adotar a língua dos “outros”, dos “superiores”, que os afastará definitivamente de seus antigos colegas. Esses exemplos, mais freqüentes do que se imagina, demonstram quanto se enganam os dirigentes sobre aquilo que os operários pensam da empresa e de seus superiores, e explicam o baixo nível de resposta suscitado pelos apelos ao diálogo e à participação.]

Os Jargões Especializados

O número crescente de especialidades administrativas e de sua profissionalização teve por efeito multiplicar os jargões especializados que, às vezes, transformam a empresa em uma verdadeira Torre de Babel.. Se, de um lado, tais línguas profissionais facilitam a comunicação no interior de cada especialidade, por outro aumentam as dificuldades de compreensão entre elas. Muitas palavras não encontram equivalentes de uma profissão a outra – e palavras idênticas têm seu significado variando de acordo com o contexto profissional. Que há de comum entre as línguas atuais da informática, da contabilidade, da mercadologia, da produção, dos recursos humanos? De fato, muito pouco. E se acrescentarmos que a ciência da administração situa-se na confluência de muitas disciplinas, das quais toma numerosos empréstimos, então se imporá a necessidade de voltar à língua natural – a

única capaz de transcender todas essas diferenças – e a necessidade de dominá-la perfeitamente. É lamentável constatar que a evolução atual das escolas de administração, ao contribuir para a difusão dessa língua empobrecida e para a criação de neologismos pseudocientíficos, torna cada vez mais difícil aos estudantes dominar todas as possibilidades de expressão que a língua natural encerra, e empenha o desenvolvimento de qualquer preocupação estética.

A Estrutura Burocrática

A extensão vertical e horizontal das estruturas tem por efeito multiplicar os níveis hierárquicos, do que resulta ser difícil visualizar claramente a divisão de responsabilidades; as possibilidades de cruzamento multiplicam-se e, por consequência, as fontes de conflito são ampliadas e tende a se instaurar um clima de desconfiança generalizada, seja entre os diversos níveis, seja entre as diversas unidades (Jaques: 155-165).

Sabemos que o fato de deter autoridade pode levar alguns chefes, já assim predispostos, a um comportamento, mesmo inconsciente, de “pequenos tiranos”, e lhes conferir o direito de fazer sofrer as pessoas sob sua jurisdição. A estrutura burocrática, fato mais grave, estimula a proliferação da autoridade hierárquica ou funcional. Aquilo de que os empregados mais se queixam hoje em dia, nos diferentes ambientes de trabalho, não é de suas condições materiais, mas da maneira como são tratados por aqueles que exercem autoridade. A primeira crítica que fazem é justamente o comportamento de “pequenos tiranos” dos superiores. Denunciam em particular os abusos de autoridade, o autoritarismo e a dureza que marcam ainda muito de suas relações, o menosprezo é a falta de consideração, as repreensões repetidas, as afrontas gratuitas, os comentários descorteses de que seguidamente são objeto, o descrédito do valor de seu trabalho pelos superiores e o não respeito a sua competência. Aqueles que, nas empresas, comportam-se como pequenos tiranos, têm o dom de recorrer regularmente a mecanismos tais como a resposta tangencial ou oblíqua, a dupla limitação, o conluio e os atos de palavra não respeitada, cujos devastadores efeitos, tanto no plano físico quanto no plano fisiológico, já comentamos. É curioso que não se conceda importância alguma a fenômenos de tal amplitude, que contribuem para o soffimento de muitas pessoas nas empresas, que chegam mesmo a sentimentos fortes, como o ódio. Com tais comportamentos, como esperar que os empregados se comportem de acordo com os discursos oficiais e as boas intenções de todas as diretorias? Como esperar que daí se obtenham resultados positivos? Considerando as consequências do exercício da autoridade, não é admissível que apenas se considerem as condições profissionais e técnicas, para o acesso aos postos de comando; nem é admissível que se conceda tão pouca importância a assegurar que as pessoas a quem se pretende confiar o poder detenham as qualidades humanas essenciais a seu exercício.

AS CONDIÇÕES FAVORÁVEIS AO DIÁLOGO

Se existem vários obstáculos que no ambiente de trabalho tornam difícil o estabelecimento do diálogo, existem também condições que o favorecem. Esses fatores encontram-se sobretudo na evolução dos valores no Ocidente, na dinâmica interna dos grupos informais e nas práticas adotadas em seus setores pelos líderes de turma.

Os Valores

Uma das características mais marcantes da sociedade ocidental tem sido a emancipação da pessoa, cujos direitos de expressão têm sido, ao longo tempo, sempre reforçados. A parte as manipulações que a mídia possa fazer, nenhum ocidental que hoje viva numa sociedade democrática pode negar o fato de que é um cidadão, que exerce por inteiro sua cidadania. Isso torna cada vez mais insustentável ele não desfrutar dos mesmos direitos no ambiente de trabalho.

O Grupo Informal

Sabemos há muito tempo que se formam grupos espontâneos no interior de qualquer estrutura oficial. Se examinamos mais de perto o funcionamento de tais grupos, constatamos rapidamente que eles deveriam ser, no plano das trocas, dos intercâmbios, um maravilhoso exemplo a ser seguido. Curiosamente, todos os obstáculos ao diálogo que encontramos nas estruturas formais são inconcebíveis nos grupos informais, e é talvez isso que explique sua originalidade, sua força e sua coesão. Nos grupos informais unidos, em geral não se é avaro com as palavras; cada um sente-se um indivíduo e vê confirmar no olhar dos outros o sentimento de sua importância; o prazer provém de poder falar na primeira pessoa, de dizer “eu”, e de ser ouvido. O tempo de fala (*parole*) não é medido nem contado, e cada um está sempre moralmente disponível para o outro. As narrativas são marcadas por um clima caloroso, de afeição, de respeito mútuo e de amizade. Se surgem dificuldades nas relações entre alguns membros, os problemas são abordados de frente e sua resolução pressupõe que as pessoas envolvidas são capazes – se quisermos recorrer ao termo consagrado em lingüística – de metacomunicar-se, isto é, de trocar, de intercambiar, e de comentar a respeito da maneira como se comunicam. Atingir esse nível na interação significa que cada uma das pessoas envolvidas aceita considerar-se como parte do problema. A cultura do grupo informal aceita essa metacomunicação, o que normalmente é muito difícil ou, mesmo, impossível no contexto da autoridade hierárquica ou funcional; um subordinado agir dessa maneira seria considerado uma insolência inaceitável. O fato de pertencer ao grupo exige que todos os membros tenham comportamentos de solidariedade, colaboração, predisposição ao auxílio mútuo, reciprocidade, fidelidade à palavra. A mentira

leva à exclusão do grupo. Se quiserem conservar seu *status* no grupo, os líderes emergentes devem dar o exemplo, devem estar próximos de seus camaradas e devem saber ouvir a cada um. A língua utilizada é plena de fantasia e liberdade, abre um grande espaço para os jogos de palavras, os gracejos e o humor; entendem-se as meias-palavras e os termos encobertos. A invenção verbal é mesmo encorajada, aqueles que demonstram criatividade na expressão chegam a ocupar posição privilegiada. No fundo, essa língua é a língua natural, o que não quer dizer que não existam palavras entendidas apenas pelos membros do grupo.

A observação do que se passa no ambiente de trabalho revela a onipresença das atividades do “falar dos outros”, que tem uma dimensão muito mais profunda do que geralmente cremos. Ocorre o “falar dos outros” quando uma ou várias pessoas falam, bem ou mal, de um ou de vários indivíduos ausentes. É dessa forma que os membros de um grupo pouco a pouco criam as normas e se distinguem dos demais grupos. Por ocasião dessas conversas, eles mutuamente fornecem exemplos dos comportamentos que devem ser seguidos ou proscritos; fazem o outro saber a sorte que o espera se ele se comportar como aquele do qual se fala mal ou bem. Durante as atividades de “falar dos outros”, as pessoas se constroem e reforçam mutuamente, em suas crenças individuais e coletivas. Nessa qualidade, tais atividades desempenham um papel fundamental para manter e desenvolver a identidade de cada um, e para atenuar os efeitos da violência vivida na estrutura formal. O que faz espontaneamente um empregado que acabe de sofrer uma agressão, na qual tenham colocado em questão sua identidade? Aquilo que acaba de vivenciar, ele vai partilhar com outro membro de “seu” grupo de referência junto ao qual encontrará um ouvido compreensivo e a possibilidade de se reconstruir. Vista sob esse ângulo, a comunicação nos grupos informais contrabalança os efeitos destrutivos da violência verbal. Quanto mais a estrutura formal obriga os empregados a se calarem, tanto mais eles se recuperam – e se embriagam de palavras nos grupos informais. Se os executivos buscassem refletir sobre as fontes de prazer no trabalho (Dejours, 1990), poderiam descobrir entre elas a posição de destaque do ato de falar, de tomar a palavra, nos grupos informais e nas crises – como as provocadas pelas greves, que freqüentemente deságuam em verdadeiras explosões de discursos, de falas, que vêm suprir necessidades por muito tempo reprimidas. Os grevistas não experimentam evidente satisfação no intercâmbio entre eles nas assembleias, nos grupos, nos subgrupos, em defender seus pontos de vista diante da direção, das instâncias governamentais e dos jornalistas das diferentes mídias? Temos às vezes a impressão de que eles vêem essas ocasiões como a oportunidade da desforra, em face do mutismo cotidiano que lhes impõem as direções patronais e... sindicais. Se essa experiência é vivida como um momento raro de intercambiar e partilhar, constituirá a melhor compensação às dificuldades e às perdas materiais sofridas, e permanecerá como um momento marcante na vida daqueles que dela tenham plenamente participado.

As Práticas dos Líderes de Turma

Os numerosos estudos, que há uma dezena de anos tentam entender por que algumas empresas de um mesmo setor obtêm melhores resultados do que outras, destacam a contribuição específica de práticas mais humanizadas de gestão, em particular aquelas que aceitam a liberação da palavra, da fala, da conversa. A impressão que se tem dessas bem-sucedidas experiências é que tais empresas souberam criar um estilo de administração, um clima de trabalho e uma ética que, de alguma forma, institucionalizam as práticas e os comportamentos espontâneos de qualquer grupo informal. O caso da empresa Cascades, estudado por Omar Aktouf (Aktouf, 1990) é disso uma perfeita ilustração.

AS QUALIDADES HUMANAS

Ao final desse exame dos horizontes de possibilidades que oferecem a língua e a fala, e da situação dominante no ambiente de trabalho, nos damos conta de que cada pessoa em posição de autoridade é, em grande parte, responsável pelo tipo de intercâmbio que prevalece em sua unidade.

Assim como empresas de um mesmo setor podem apresentar marcantes diferenças de rendimento, também no seio de uma mesma empresa observam-se variações igualmente significativas entre os diferentes departamentos e entre os diferentes níveis hierárquicos – mesmo que devam atuar nos limites de regras comuns e idênticas. Qual a razão de tais resultados? Nós a encontramos na atmosfera particular que cada responsável tenha sabido criar em torno de si; e na origem dessa atmosfera estão mais presentes suas habilidades e qualidades humanas do que sua competência técnica. No entanto, nos meios da administração, tradicionalmente se busca mais conhecer as habilidades técnicas do dirigente do que evidenciar as qualidades humanas que deve possuir para desempenhar essa função. Nessa análise, chegamos à conclusão que é tempo de voltar a atribuir às qualidades humanas o lugar que lhes cabe na explicação dos resultados.

A dimensão que condiciona todas as outras é a qualidade da relação que a pessoa mantém consigo mesma. Mais do que uma relação com os outros, como habitualmente pensamos, a liderança é, antes de tudo, uma relação consigo mesmo; e, sendo assim, “um sólido sentimento de sua própria identidade autônoma é indispensável para que se possa ter uma relação normal com o outro. Por outro lado, toda relação ameaça o indivíduo da perda de sua identidade” (Laing, 1970: 39). Toda pessoa que tenha uma difícil relação consigo mesma tenderá a fazer uso dos outros, a apoiar-se nos outros para resolver seus problemas pessoais. Nessa relação com o outro, talvez a dimensão mais importante seja a de aceitar fazer o enterro da onipotência de seus fantasmas pessoais (Lapierre, 1988: 39-49).

Em geral se determinam as qualidades de um bom dirigente a partir dos critérios enunciados por seus superiores. Ora, já que o papel do executivo é bem dirigir seus subordinados, então por que não conceder importância às qualidades apreciadas por estes últimos? Dentre as qualidades que os subordinados mais dizem apreciar, estão presentes o senso de equidade, a capacidade de estimar, a abertura de espírito, a honestidade, a generosidade, a coragem, o senso de responsabilidade e de julgamento. As palavras que se seguem, de um contramestre estimado pelos operários, numa fábrica em que as relações eram particularmente duras, valem mais que um longo discurso e ilustram essas reflexões e comentários.

Eles são seres humanos que trabalham para ganhar a vida, não são preguiçosos que precisem ser açoitados! (...) Se eles cometem erros, é humano, nós também cometemos (...). Eu estou aberto à estima o tempo todo, tanto para oferecer, quanto para receber (...). Quero estar bem comigo mesmo, então me dou com os empregados e eles se sentem bem e trabalham bem (...). Você não pode trabalhar com um empregado que esteja sob tensão (...). Um bom contramestre é aquele que tem a consciência tranqüila (...). Por que sou estimado? Não tenho uma relação forçada com as pessoas, deixo elas virem, eu as respeito como me respeito (...). Falo francamente com elas, de homem para homem, não pelas costas. (...) Quando anunciam meu nome para dirigir um grupo de trabalho, gosto quando dizem “Ah! Que legal!” (...) Tivemos um curso de relações humanas (...). Nos ensinaram que é preciso dialogar, ser mais humanos. (...) E acabou-se, tudo voltou ao que era antes! (...) Eles chegaram a achar isso tudo ridículo: o operário, é preciso fustigá-lo, não papará-lo! (...) Se você elimina a palavra, não resta mais nada (...). É a incompreensão e as úlceras! (...) De onde me vêm essas idéias, não sei, é assim que eu sou, é assim que me sinto bem comigo mesmo (Aktouf, 1983).

Com esses comentários, damos-nos conta de que habilidades tão pesquisadas hoje, como o ouvir e a qualidade de expressão, não têm valor em si mesmas e não assumem sua plena dimensão senão quando repousam em tais qualidades profundamente humanas.

O paradoxo revelado pelo estudo da fala – essa atividade que ocupa a maior parte do tempo do executivo, considerada como a que mais o faz perder tempo, na qual reside a essência de sua função e sobre a qual repousam suas possibilidades de êxito – é que, quanto mais se procura otimizar os resultados da comunicação, menor a probabilidade de alcançá-los; e que, quanto menos nos detemos em otimizar seus resultados, abrindo-nos a todas as dimensões qualitativas do intercâmbio, mais estamos em condições de chegar à eficácia... em suplemento.

CONCLUSÃO

Quaisquer que sejam as razões profissionais que, no ambiente de trabalho, levam as pessoas a se comunicarem, é importante sublinhar que o fracasso nesse domínio é doloroso para as pessoas envolvidas e custoso para a empresa como um todo. Quando examinamos o que se passa numa empresa em que o processo de comunicação é deficiente, só podemos ficar consternados, ao ver o imenso desperdício de tempo, dinheiro e energia consagrados a remediá-lo ou mesmo a mantê-lo a despeito de tudo. Tais recursos poderiam ser utilizados para melhores fins. Ao se recusarem a considerar essas faces ocultas da comunicação, ao não aceitarem o fato de ser homens de palavras, os dirigentes passam uma parte importante de seu tempo a tentar equacionar — ou a fazer equacionar por seus superiores — os problemas que criaram para si mesmos, por sua inépcia e pelo caráter violento de suas atitudes, de seus gestos e de suas palavras. Eles são os artesãos de suas próprias dificuldades, e o fato de que são estimulados a persistir em seus erros os impede de conscientizar-se deles e, portanto, de se corrigirem.

Na época em que a tecnologia cada vez mais está afeita à administração das coisas e em que os avanços tecnológicos são rapidamente copiados e apanhados pela concorrência, o diferencial decisivo só pode derivar da qualidade do governo dos homens, velho tema conhecido de todas as sabedorias, difícil de pôr em prática, mas cujos efeitos são mais duradouros. A sociedade ocidental industrial, prisioneira do autoritarismo e do culto à racionalidade econômica que presidiram suas origens e acompanharam seu desenvolvimento, ainda não soube gerar uma administração digna de outros valores que dão alma a nossa época, em que a emergência e a realização do sujeito constituem um dos traços marcantes de sua evolução. Essa administração, que levaria em consideração o novo *status* que o indivíduo pouco a pouco adquire na sociedade, deverá rever inteiramente seus pressupostos sobre a comunicação, e aceitar abrir-se a todas as dimensões da palavra. Mais que nunca, deverá, agrade-lhe ou não, reconhecer com Benveniste que “antes de qualquer coisa, a linguagem significa, esse é seu caráter primordial, sua evocação original que transcende e explica todas as funções que ela desempenha no ambiente humano. Quais são essas funções?... Para resumí-las em uma palavra, eu diria que, muito antes de servir para comunicar, a linguagem serve para viver” (Benveniste, 1966, t. 2: 217). Para terminar, jamais esqueçamos a lição que nos oferece Pierre Legendre (1987: 3): “Por haver desconsiderado as realidades do discurso, o Administrador tem sofrido severos reveses. Meditemos sobre essa lição, e preparemo-nos para compreender que não manejamos a espécie falante como ao gado!”.